

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ХТИ – филиал СФУ  
институт  
Экономики и менеджмента  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Т. Б Коняхина.  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Выбор предпочтительной стратегии развития предприятия (на примере АО  
«УК Разрез Степной»

Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доцент, к. э. н.  
должность, ученая степень

И. В Панасенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е. В Бабич  
инициалы, фамилия

Абакан 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Методика выбора стратегии развития предприятия.....	8
1.1 Понятие и назначение стратегии предприятия.....	8
1.2 Этапы стратегического планирования.....	12
1.3 Структура стратегического плана и виды стратегического планирования.....	17
2 Аналитическая часть. Анализ деятельности предприятия на примере АО «УК Разрез Степной».....	21
2.1 Общая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ внутренней среды и финансового состояния предприятия.....	27
2.3 Анализ внешней среды предприятия.....	34
3 Проектная часть. Рекомендации и предложения по совершенствованию деятельности предприятия АО «УК Разрез Степной».....	41
3.1 Выбор направления развития АО «УК Разрез Степной».....	41
3.2 Разработка стратегии развития предприятия.....	45
3.3 Оценка разработанной стратегии развития предприятия.....	51
Заключение.....	55
Список использованных источников.....	57
Приложения А – Д.....	60

## **ВВЕДЕНИЕ**

Любое предприятие сосредоточено на том, чтобы обеспечить непрерывность своего развития, увеличить реализацию производимой продукции и быть постоянным и серьезным конкурентом на рынке. Формирование правильной стратегии развития – залог успеха предприятия и гарант его процветания и продвижения к сотрудничеству с более крупными предприятиями, а также возможности выхода его на международный рынок. Для того, чтобы разработать правильную стратегию развития предприятия, необходимо обратить внимание на ряд разных факторов, которые в дальнейшем, будут влиять на скорость развития предприятия. Также, стоит обратить внимание на ситуацию в современной экономике, это тоже является немаловажным фактором в развитии предприятия. На мой взгляд, не стоит забывать и о том, что можно воспользоваться опытом зарубежных предприятий, которые быстро и стабильно развиваются, благодаря правильно выбранной, или самостоятельно разработанной стратегии.

Стоит сказать еще и о том, что в условиях жесткой конкуренции, каждое предприятие должно концентрировать свое внимание не только на внутренних делах, но и думать о выработке долгосрочной стратегии развития, которая позволит успевать за всеми изменениями, происходящими в современной экономике.

Предприятие должно очень многое предпринимать в настоящем, чтобы в дальнейшем достичь нужных результатов, при учете того, что все условия будут часто меняться.

Таким образом, делая вывод из всего вышесказанного, можно говорить о достаточной актуальности рассматриваемой проблемы, так как в современном бизнесе у каждого предприятия должна быть стратегия развития, для полноценного функционирования и достижения поставленных целей и задач предприятия.

Объектом исследования является – АО «УК Разрез Степной», который ведет добычу каменного угля марки Д открытым способом, а также реализует уголь на предприятия Хакасии, Красноярского края и других регионов.

Предметом исследования – методы и процессы разработки стратегии развития предприятия.

Цель бакалаврской работы – разработка стратегии развития предприятия на примере АО «УК Разрез Степной».

В связи с поставленной целью, в работе решаются следующие задачи:

- Исследовать теорию вопроса и методику разработки стратегии развития предприятия;
- Выполнить стратегический анализ деятельности объекта исследования;
- Разработать свою стратегию развития для исследуемого предприятия;
- Дать оценку разработанной стратегии развития предприятия;

Предполагаемый результат – мероприятия по внедрению новшеств, которые будут способствовать развитию АО «УК Разрез Степной».

## **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Понятие и назначение стратегии предприятия**

Стратегическое поведение предприятий в современном мире стало приобретать очень большое значение, так как с каждым годом конкуренция между предприятиями становится все жестче, из-за появления новых предприятий или резкого подъема уже существующих. Все предприятия, которые находятся в условиях постоянно возрастающей конкуренции, должны концентрировать свое внимание не только на то, что происходит на данный момент в экономике, во внутренних своих делах, но и разработать долгосрочную стратегию развития, благодаря которой они смогут успевать за всеми новшествами и изменениями во внешней сфере. Особенно стоит обратить внимание на такие изменения как: позиция потребителя, новые запросы потребителей, возрастание конкуренции, как в реализации, так и в ресурсах, глобализация всего бизнеса. А также появление новых возможностей для бизнеса разных уровней, расширение информационных возможностей, благодаря которым получение и распространение информации становится практически мгновенным, доступ к современным технологиям, приобретение новой роли для человеческих ресурсов. Все это и еще ряд причин, привели к возрастанию значения стратегического поведения предприятия и его управления.

Как правило, единой стратегии развития для всех предприятий не существует, ведь у каждого предприятия свой формат, свои цели, задачи. Каждое предприятие уникально, поэтому и единого универсального стратегического управления не существует тоже. Процесс выработки стратегии на каждом предприятии тоже уникален и зависит он от позиции предприятия на рынке, его потенциала, уровня развития на данный момент, конкурентоспособности, производимых им товаров или услуг, ситуация в современной экономике и многих других факторов.

Но для стратегического управления предприятием, все же существует ряд обобщенных принципов.

Для начала, необходимо определить, что же такое стратегическое управление.

Стратегическое управление – это такая форма управления организацией, которая полностью опирается на человеческий потенциал, являющийся основой организации. [ Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». – Москва:Гардариня, 2017.] Стратегическое управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения организации, позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что в результате помогает предприятию выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегия представляет собой своеобразный комплексный план для принятия управленческих решений. Главной задачей стратегии является перевод предприятия из ее настоящего состояния, в желаемое руководством будущее.

Если характеризовать стратегию предприятия с другой стороны, то она представляет собой комплекс долгосрочных мер по укреплению конкурентоспособности предприятия. В современной рыночной экономике стратегия предприятия должна нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

В общем смысле, стратегия – это набор правил, которыми руководствуется предприятие при принятии каких-либо решений. Правила устанавливают границы деятельности и поведения на предприятии, тем самым направляя функционирование предприятия на реализацию стратегии.

С экономической точки зрения, сущность стратегии состоит в следующем: стратегия – процесс определения последовательности действий по разработке и осуществлению стратегии. Процесс разработки стратегии включает в себя анализ внутренней и внешней среды предприятия, постановку целей и не завершается немедленным действием. Чаще всего он

заканчивается установкой общих направлений, согласно которым произойдет рост и укрепление позиций предприятия. В рамках анализа стратегии, следующим шагом является сравнение полученных результатов первого и второго этапов, и определяются возможные варианты стратегий. Далее, определяется наиболее выгодная. Затем, на основе выбранной стратегии, формируется новая стратегия для собственного предприятия. В ходе разработки стратегии, нельзя предугадать все изменения, которые могут произойти, поэтому разработчикам стратегии приходится пользоваться неполной и обобщенной информацией.

Для разработки стратегии, как правило, существует план. Для предприятия, которое функционирует в условиях рыночной среды, можно выделить следующие виды планов:

- 1) Стратегический план – долгосрочный план, который охватывает достаточно большой промежуток времени от 10 лет, в нем формулируются главные цели предприятия на перспективу, задачи, общая стратегия по достижению поставленных целей. [ Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент.: Учебник – 7-е изд. испр. и доп. –Москва, 2016.] Данный план должен быть разработан так, чтобы он оставался целостным на протяжении длительного времени и был гибким, так как с течением времени может потребоваться его переориентация и усовершенствование.
- 2) Долгосрочный план – разрабатывается не на один год. Нацелен на решение различных самостоятельных проблем, Является частью стратегического плана.
- 3) Текущий план – это детальный план, в которых отражается совокупность направлений деятельности предприятия и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Данный план охватывает сбыт, производство, разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги.

- 4) Оперативный план – детальный план, посвященный решению конкретных вопросов предприятия в краткосрочном периоде. Характеризуются такие планы разнообразием методов и приемов разработки.
- 5) Инвестиционные проекты – долговременные планы капитальных вложений, которые направлены на создание новых производственных площадей.
- 6) Бизнес – план – это план создания нового предприятия, выхода на рынок нового продукта и обеспечение прибыльности.

Стратегическое планирование определяет направление движения вперед и цель, к которой необходимо двигаться предприятию, для достижения экономического роста и развития.

Стратегическое планирование – является одной из большого количества функций управления, которая представляет собой, процесс постановки целей и путей их достижения. Также, такое планирование является основой для принятия практически всех управленческих решений, мотивации и контроля.

Необходимо сказать, также, и о функциональном назначении стратегии предприятия.

Данное назначение состоит в том, чтобы обеспечить самоуправление предприятия в целом, вне области, определяемой должностными инструкциями.

Наличие у предприятия актуальной стратегии развития, освобождает дирекцию от решения некоторых задач, поэтому каждому предприятию необходимо наращивать квалификацию в направлении стратегического планирования. В худшем случае, предприятие может не выйти на задуманные результаты, или потерпеть крах.

Кроме того, в процессе работы над стратегией руководство может выявить ценные кадры, которые в дальнейшем могут возглавить подразделения предприятия или даже занять руководящие должности, что скажется на карьерном росте сотрудников.



У каждого предприятия должна быть своя стратегия развития, ведь каждое предприятие ставит перед собой свои цели и задачи, соответственно, «копирование» стратегий конкурирующего предприятия может попросту не подойти другому предприятию и это может привести к банкротству.

В современной экономической ситуации, предприятие, которое не имеет стратегии развития, не имеет ни перспектив, не будущего. [ Абрютин М. С. Экономика предприятия: учебник/ М. С Абрютин. – М.:Изд. «Дело и Сервис», 2010.]

## **1.2 Этапы стратегического планирования**

Рассмотрим этапы стратегического планирования подробнее.

На первом этапе планирования определяются цели предприятия.

Основная и общая цель предприятия чаще всего обозначается как миссия предприятия. Миссия обеспечивает определенные ориентиры предприятия, для определения целей предприятия на различных его уровнях.

Формулировка миссии должна содержать:

- 1) Задачу организации, то есть то на что направлена деятельность предприятия;
- 2) Факторы внешней среды;
- 3) Культуру предприятия, а именно, какой рабочий климат на предприятии;

Второй этап – это конкретное определение целей предприятия, на основе его миссии.

При определении целей, необходимо помнить, что у них есть некоторые характеристики:

- Конкретность;
- Ориентация по времени;
- Цели должны быть взаимно поддерживающими, то есть методы достижения одной цели не должны мешать методам достижения другой;

Чаще всего, анализ внутренней и внешней среды предприятия является исходным этапом в планировании, так как он обеспечивает базовое понимание целей предприятия, его миссии. [ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г. В Савицкая. – Минск: ООО Новое знание, 2010]

Из этого следует, что третьим этапом стратегического планирования на предприятии, является изучение внешней среды предприятия.

Оценивают внешнюю среду по следующим параметрам:

- 1) Факторы угрозы для стратегии;
- 2) Изменения, действующие на текущую стратегию;
- 3) Возможности для достижения поставленных целей, путем корректировки плана;

Поддержание баланса во взаимодействии предприятия и потребителей – ключевой момент в управлении. На каждом предприятии происходят базовые процессы, такие как:

- Вход (получение ресурсов из внешних источников);
- Преобразование (превращение ресурсов в продукт);
- Выход (передача продукции потребителям);

Процесс входа и выхода должны быть сбалансированы, для этого существует стратегическое управление, главное, грамотно построить свою работу, чтобы в дальнейшем выйти на хороший результат. Для этого в стратегическом управлении существует блок анализа среды, это одно из важнейших условий успеха реализации.

Четвертым этапом в стратегическом планировании является определение сильных и слабых сторон предприятия, говоря простыми словами, анализ внутренней среды предприятия.

Для анализа внутренней среды следует обратить внимание на такие параметры как:

- Финансы предприятия;
- Кадры предприятия, их квалификация, потенциал в развитии;

- Организация управления предприятием;
- Маркетинговая стратегия;
- Производство, которое включает в себя все процессы разработки, исследования, технико-технологические характеристики;
- Организационная культура;

Для анализа любой среды предприятия необходимы верные данные, которые помогут точно проанализировать среду предприятия, что потом поможет в разработке стратегии предприятия. [Генер Н. Г. Экономика предприятия: учебное пособие/ Н. Г Генер; УГЛТУ – Екатеринбург, 2009]

Но не стоит забывать о том, что повышенное внимание стоит уделять, все же, официальным источникам информации, которые более точно и полно отражают всю ситуацию на предприятии. Это поможет выделить все нужные пункты и обозначить ту информацию, которая в дальнейшем будет необходима.

К официальным источникам информации о предприятии можно отнести различные документы, например бухгалтерскую отчетность, отчетность подразделений и отделов предприятия.

К не официальным, можно отнести такие источники, как данные статистики, которая проводится вне предприятия, а также данные отраслевых конференций.

Данные, необходимые для проведения SWOT-анализа представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1. Источники информации о среде функционирования предприятия, используемые для разработки его стратегии

- внутренние сильные стороны (*S*);
- внутренние слабые стороны (*W*);
- внешние благоприятные возможности (*O*);
- внешние угрозы (*T*).

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S)</i>	<i>Потенциальные внутренние слабые стороны (W)</i>
Четко проявляемая компетентность	Недостаточная компетентность
Достаточные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Умение искусно вести конкурентную борьбу	Конкурентное искусство ниже среднего
Хорошее знание потребителей	Недостаточный анализ информации о потребителях
Положение признанного рыночного лидера	Положение слабого участника рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии

Рисунок 1. 1 - Источники информации о среде функционирования предприятия, используемые для разработки его стратегии

Рисунок 1. 1 показывает заключительный этап анализа внутренней и внешней среды – СВOT-анализ (SWOT-анализ).

С помощью этого метода оценки предприятие выявляет сильные и слабые стороны внутренней среды, определяет возможности и угрозы внешней среды.

Данный вид анализа может проводиться от 1- 2 часов, до нескольких дней, в зависимости от того, что для анализа выбирает руководство.

Для быстрого SWOT-анализа необходим опрос, а для более детального – документация предприятия. Оценка внутренней среды (сильных и слабых сторон предприятия), позволяет расставить приоритеты и распределить ресурсы таким образом, чтобы преуспеть в каждом направлении экономического роста.

При оценке внешней среды, определяется комплекс проблем предприятия, которые вызваны внешними угрозами.

SWOT-анализ доказано является основополагающим в разработке стратегии, так как с помощью него выявляются самые важные моменты, на которые руководству предприятия следует обратить повышенное внимание.

Также, стоит отметить, что этот метод анализа предприятия нужно поручить только знающему сотруднику, который не допустит ошибок, которые в дальнейшем могут привести к неправильным действиям и выводам при разработке стратегии развития предприятия.

Пятый этап – это этап анализа стратегических альтернатив.

Перед любым предприятием стоят четыре основные альтернативы:

- 1) Ограниченный рост – наиболее распространенный способ, так как цели устанавливаются от ранее выполненного, с учетом инфляции. Это самый легкий и наименее рискованный способ действия.
- 2) Рост – постоянное повышение целей на всех уровнях. Подходит для предприятия, которое динамично развивается и может себе позволить часто менять технологии.
- 3) Сокращение – этот способ предприятия выбирают редко, так как цели устанавливаются ниже достигнутых.
- 4) Сочетание – это объединение трех способов. Обычно, этот вид выбирают крупные предприятия.

На шестом этапе происходит выбор стратегии для развития предприятия. На ее выбор влияет ряд различных факторов, таких как:

- Уровень риска;
- Опыт применения прошлых стратегий;
- Реакция владельцев (при акционерном обществе);
- Гибкость руководства;
- Факторы времени;

На седьмом этапе происходит реализация стратегического плана предприятия.

Восьмой этап – это этап оценки стратегического плана. Начинается процесс сравнения целей с результатами работы.

При планировании стратегии, предприятие должно понимать для чего работает предприятие, какая у него цель, миссия и какие задачи нужно выполнить.

### **1.3 Структура стратегического плана и виды стратегического планирования**

Стратегический анализ – это преобразование базы данных, которые были получены в результате анализа среды, в стратегический план предприятия.

Для осуществления стратегического анализа используются следующие инструменты:

- Стандартные модели;
- Самостоятельный анализ, который основывается на специфике предприятия, аналитических способностях сотрудников;

В стратегическом анализе два основных этапа:

- 1) Сравнение намеченных предприятием планов и реальных возможностей, предлагаемых средой.
- 2) Анализ возможных результатов деятельности предприятия и его будущего, определение стратегических альтернатив.

Когда все перечисленные действия выполнены, предприятие приступает к завершающему этапу в разработке и определении стратегии развития – выбору нужного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Стратегический план – программа действий, направленная на достижение поставленных целей и задач.

Стратегический план должен быть обоснован и подкреплён фактическими данными и глубокими, точными исследованиями. Чтобы быть конкурентоспособным, предприятия постоянно должны заниматься сбором информации, которая, в последующем, будет основой стратегического плана.

Стратегический план придает предприятию определенность и направляет деятельность сотрудников к конкретно поставленной цели. План должен быть разработан так, чтобы, несмотря на свою целостность, мог быть гибким, чтобы при необходимости можно было переориентировать его.

По своей структуре, план представляет собой совокупность различных параметров, необходимых для достижения определенных целей (Рисунок 1.2)



Рисунок 1. 2 - Структура стратегического плана

На рисунке 1. 2 показан общий вид структуры стратегического плана, но стратегический план, как правило, должен быть составлен предприятием в зависимости от вида стратегического планирования.

Подробнее остановимся именно на видах планирования, их существует множество, но рассмотрим наиболее популярные:

1) Долгосрочное планирование. Такой вид планирования включает в себя разработку долгосрочных перспектив развития. В них входят обобщенные

показатели, чаще всего финансовые. Такие планы разрабатываются на срок от 5 – 10 лет.

2) Среднесрочное планирование. В основе такого планирования лежит спрос на товары и услуги на данный момент, или перспективы ближайшего будущего. Такие виды планов разрабатываются на срок от 1 – 5 лет.

3) Краткосрочное планирование. Такой вид планирования охватывает период от нескольких недель до нескольких месяцев. Оно нацелено на текущее использование ресурсов, а также изготовление и реализацию товаров в ближайшее время.

4) Оперативное планирование. При таком планировании, осуществляется контроль, за ежедневной реализацией товаров и услуг.

На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что, самым оптимальным является среднесрочный вид стратегического планирования, так как в постоянно изменяющихся условиях, самый удобный срок планирования от 1- 5 лет. При таком виде планирования можно достаточно быстро пересмотреть свои планы, подстроить их под условия, которые приняты в данный момент времени, что будет способствовать успеху предприятия. Но данный вид планирования был бы более эффективен в совокупности с оперативным планированием, так как постоянное отслеживание реализации товаров и услуг, позволило бы, в дальнейшем, принимать практически абсолютно обоснованные решения на предприятии.

Стратегическое планирование на предприятии является важной функцией руководства для управления, продвижения и развития предприятия. В свою очередь, руководство и персонал, занимающийся разработкой стратегии, оценкой и внедрением, разработанной стратегии должен быть высококвалифицированным, для повышения вероятности успешного внедрения и освоения разработанной стратегии на предприятии.

Процесс стратегического планирования создает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, вступающих в жесткую



конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.  
[Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. — 2017. — №12. — С. 331-333.]

Сотрудники предприятия должны быть ориентированы и готовы в любой момент перестроить свою работу так, чтобы новая стратегия помогала и повышала производительность труда.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «УК РАЗРЕЗ СТЕПНОЙ»**

## **2.1 Общая характеристика предприятия**

АО «УК Разрез Степной» находится в городе Черногорске, юридический адрес: г. Черногорск, 655162, ул. Советская 058. Учрежден в 1993 году. Создание юридического лица путем реорганизации в форме преобразования, от 30.12. 2011г.

Предприятие АО «Угольная компания «Разрез Степной» ведет добычу каменного угля марки Д открытым способом на Черногорском каменноугольном месторождении Минусинского бассейна.

Черногорское месторождение расположено на левом берегу реки Енисей, вблизи устья реки Абакан. По административному делению входит в состав Усть–Абаканского района республики Хакасия, РФ.

Ближайшими населенными пунктами являются город Черногорск (12 км северо–восточнее разреза) и город Абакан (23км на восток).

В технических границах разреза «Степной» рабочими являются пласты черногорской свиты: Двухаршинный, Великан–I, Великан–II, Безымянный, Мощный, Гигант–I, Гигант–II. Средняя суммарная мощность угольных пластов составляет 18 м. Промышленные запасы АО «Угольная компания «Разрез Степной» на 1 января 2004 года составили 90,9 млн. тонн угля. Этих запасов хватит еще на 50 лет работы разреза.

Предметом деятельности предприятия являются:

- 1) Добыча угля марки «Д» открытым способом;
- 2) Осуществление коммерческой деятельности;
- 3) Реализация угля марки «Д» на предприятия Хакасии и Красноярского края;
- 4) Оказание услуг (обогащение угля, транспортные услуги, доставка)
- 5) Иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации;

Отличительной чертой АО «УК Разрез Степной» является высокое качество добываемого угля, индивидуальный подход к каждому клиенту,

высококвалифицированные сотрудники, приемлемые цены, грамотно выстроенная логистическая цепь, что позволяет осуществлять поставки продукции в самые короткие сроки, а это, в свою очередь, делает предприятие еще более привлекательным для потребителей.

Целями предприятия является:

- 1) Поиск новых покупателей;
- 2) Заключение выгодного сотрудничества;
- 3) Повышение количества добычи угля;
- 4) Усиление конкурентных позиций;
- 5) Экономический рост предприятия;

Основной круг задач предприятия:

- 1) Модернизация производства;
- 2) Улучшение условий труда;
- 3) Повышение техники безопасности на предприятии;
- 4) Увеличение объемов угледобычи;

Организационная структура предприятия показана на рисунке 2.1

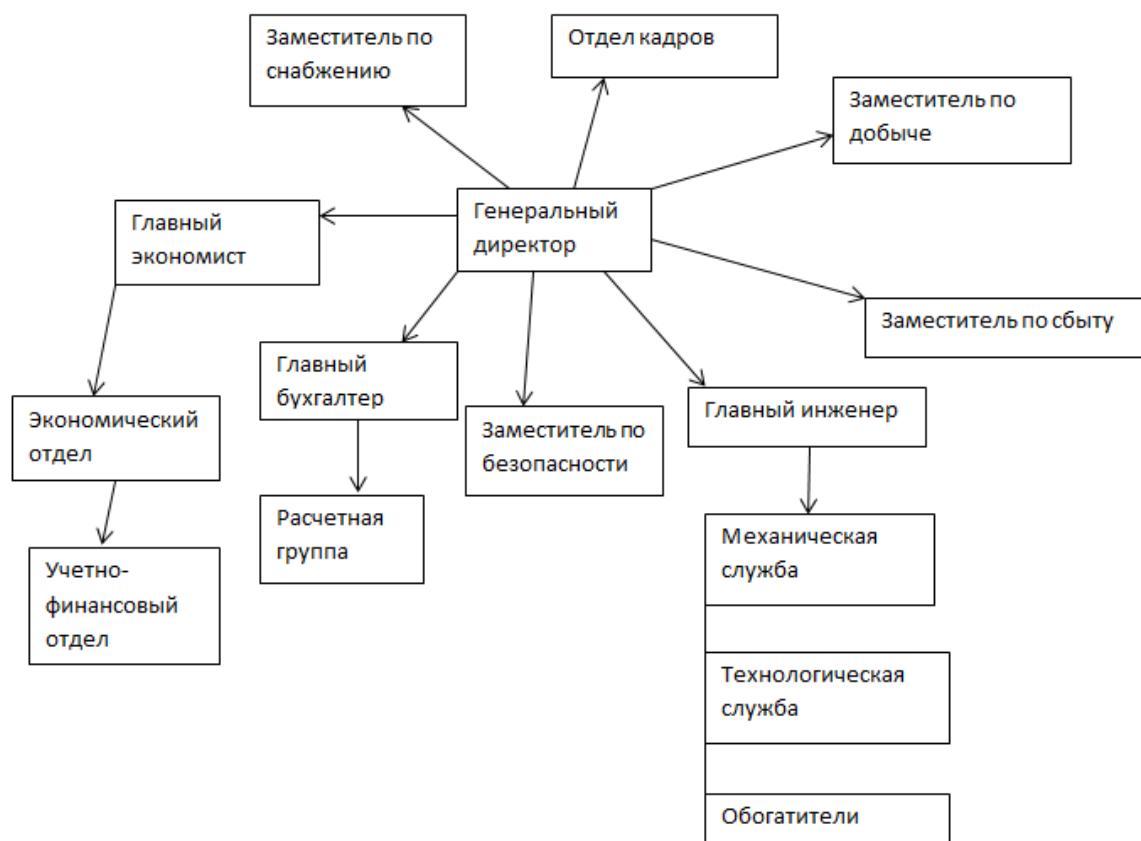


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия АО «УК Разрез Степной»

Как показано на рисунке 2.1, центральным звеном в этой структуре является генеральный директор, который занимается решением всех управленческих вопросов и дает распоряжения всем подразделениям предприятия.

Главный экономист занимается финансовым благополучием предприятия и осуществляет контроль, за действиями экономического отдела и учетно-финансового отдела.

Бухгалтерия – занимается текущей статистической и налоговой отчетностью, ведет полный документооборот и осуществляет контроль и учет товароматериальных ценностей предприятия.

Заместитель по безопасности – занимается вопросами обеспечения безопасности предприятия во всех делах.

Главный инженер - осуществляет организацию производственного процесса, а также занимается обеспечением надлежащего уровня технической подготовки.

Механическая служба - занимается обслуживанием и ремонтом технического оборудования предприятия.

Технологическая служба - занимается распределением производственной нагрузки между участками угледобычи.

Обогатители – занимаются обогащением угля, для повышения уровня его качества и последующей успешной его реализации.

Заместитель по добыче – занимается вопросами добычи угля предприятием. Заместитель по сбыту – осуществляет поиск выгодных вариантов реализации, а также работает с уже имеющимися покупателями.

Отдел кадров – ведет подбор, прием персонала. Ведет учет рабочего времени сотрудников.

Данная структура является линейно-функциональной, что позволяет предприятию грамотно строить свою работу. Данный вид структуры очень распространен. Одним из главных преимуществ такой структуры является разгрузка высшего руководства, а также при такой структуре намного быстрее и точнее принимаются какие-либо управленческие решения.

АО «УК Разрез Степной» является крупным предприятием. Среднесписочная численность предприятия, по отчету профсоюзной организации, составляет 1056 человек. На предприятии существует множество отделов, а также угледобывающих участков. В каждом из отделов и на каждом из участков, трудятся специалисты различных квалификаций. Все они разделены в строгой компетенции с выполняемыми функциями. Большая часть сотрудников имеют высшее образование, в соответствии с выполняемой работой, а те, у кого на данный момент нет высшего образования – получают его в различных высших учебных заведениях.

Проанализировав организационную структуру предприятия, можно сделать вывод, что структура построена с учетом особенностей направления деятельности предприятия. Данная схема отлажена и работает на прибыль предприятия.

На сегодняшний день, позиции АО «УК Разрез Степной» на рынке очень прочны, так как предприятие существует достаточно давно и за это время им удалось наработать свою постоянную клиентскую базу и за счет высокого качества своей работы приобрести новых покупателей, что, естественно, ведет к увеличению прибыли и процветанию предприятия.

Основными конкурентами предприятия, на данный момент, можно назвать следующие компании, представленные в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные конкуренты

Название	Доля рынка, %
АО «УК Разрез Степной»	28,7
АО «СУЭК»	39,8
ООО «Разрез Аршановский»	20,3
ООО «Разрез Белоярский»	11,2

Анализируя полученные данные в таблице 2.1, нужно сказать о том, что у рассматриваемого предприятия достаточно большая конкуренция, особенно в лице самого крупного предприятия Сибири – ООО «СУЭК». Но, не смотря на это, разрез находится на втором месте по доле рынка в республике, что говорит о неплохом уровне конкурентоспособности предприятия.

Что касается продукции предприятия, то основным ее видом является каменный уголь различных марок.

Угольная продукция АО «Угольная компания «Разрез Степной» представлена следующими марками: ДШ (крупность 0-6 мм), ДСШ

(крупность 0-13 мм), ДС (крупность 6-13мм), ДОМ (крупность 13-80мм), ДОМ (крупность 13-50мм), ДПКОМ (крупность 13-200мм).

Данные марки угля выпускаются в результате переработки рядового угля (ДР) на дробильно-сортировочных комплексах (ДСК) разреза, перерабатывающих до 90% добываемого угля. Ввод в строй линии породовыборки на ДСК позволяет существенно расширить рынки сбыта, как в России, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья.[  
<http://www.stepnoi.ru/product.htm>]

Контроль на всем протяжении технологической цепочки, от угольного забоя до товарного угля, осуществляют специалисты отдела технологического контроля. Качество сортового угля отвечает высоким требованиям, предъявляемым потребителями, как внутри страны, так и на внешнем рынке.

На все виды выпускаемой продукции, предприятием получены сертификаты качества, подтверждающие соответствие товарной продукции мировым стандартам.

Дробильно-сортировочные комплексы разреза спроектированы специалистами проектного бюро АО «Угольная компания «Разрез Степной» и смонтированы силами участка по монтажу горного оборудования.

Необходимо обратить внимание на цены каждого предприятия за 1 тонну угля. Для этого рассмотрим рисунок 2.2

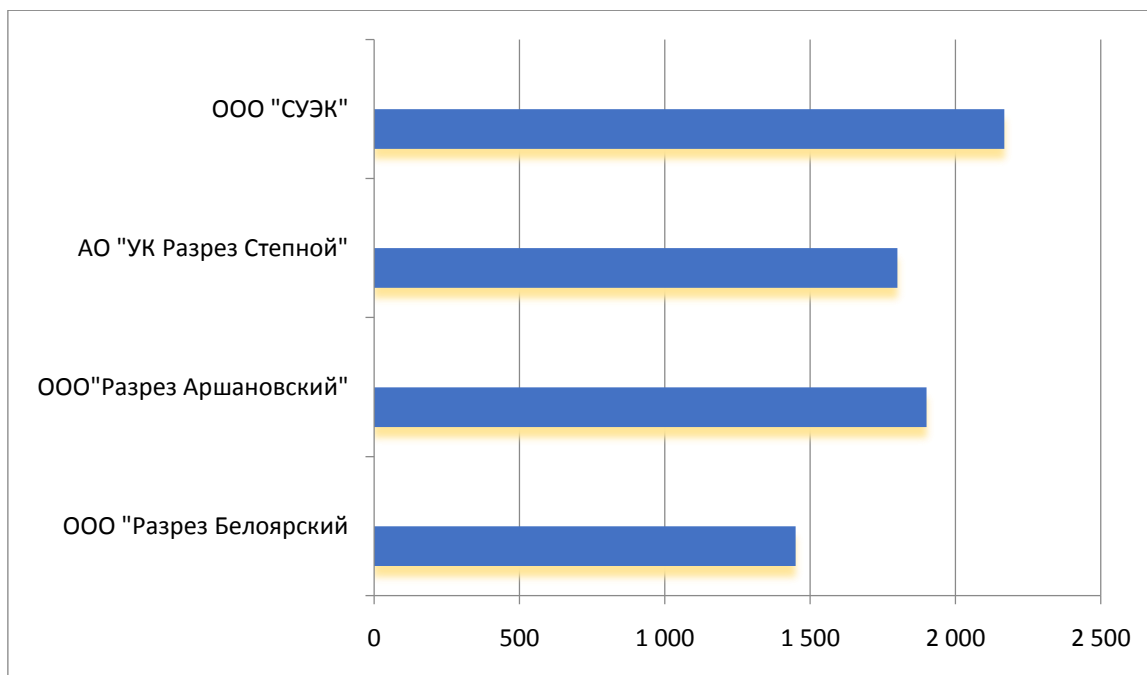


Рисунок 2.2 – Стоимость 1 тонны угля на предприятиях – конкурентах

На ООО «СУЭК» стоимость за одну тонну угля составляет 2 168 руб., АО «УК Разрез Степной» - 1800 руб., ООО «Разрез Аршановский» - 1 900 руб., ООО «Разрез Белоярский» - 1 450 руб.

Рассмотрев рисунок 2.2, можно сделать вывод о том, что стоимость угля за одну тонну, на рассматриваемом предприятии, является средней и является достаточно доступной для потребителей.

## **2.2 Анализ внутренней среды и финансового состояния предприятия**

Финансовое состояние предприятия характеризуется показателями, отражающими состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия финансировать свою деятельность на данный момент времени.

Финансовое состояние предприятия напрямую зависит от результатов его деятельности, то есть от количества полученной им прибыли.

Бухгалтерская отчетность – главный показатель данных об имущественном и финансовом положении предприятия.



Так как на анализируемом мной предприятии последнее собрание акционеров было в 2016 году, соответственно, последняя бухгалтерская отчетность датирована 2016 годом, с ней можно ознакомиться в приложении А. Проведем анализ отчетности по предоставленным мне данным.

Для оценки финансового состояния предприятия необходимо знать три показателя:

- 1) Финансовая устойчивость предприятия;
- 2) Текущая ликвидность;
- 3) Платежеспособность;

Эти показатели можно рассчитать с помощью данных бухгалтерского баланса предприятия.

Рассчитаем коэффициент финансовой устойчивости за 2015 год и сравним его с показателем 2014 года.

Коэффициент финансовой устойчивости предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{ф.у.}} = \frac{(\text{Ит3} + \text{Ит4})}{\text{Б}}, \quad (2.1)$$

Где Ит3 – итог по разделу 3

Ит4 – итог по разделу 4

Б- баланс

Подставим показатели за 2016 год, имеющиеся в приложении А, в формулу (2.1):

$$K_{\text{ф.у.}} = (1\,736\,229 + 264\,214) : 3\,943\,839 = 0,50$$

Подставим показатели за 2015 год, имеющиеся в приложении А, в формулу (2.1):

$$K_{\text{ф.у.}} = (1\,629\,492 + 597\,447) : 4\,895\,698 = 0,45$$

Нормой данного коэффициента является граница от 0,8-0,9, в данном случае мы видим, что у предприятия это значение ниже нормы, так как оно

имеет кредиторскую задолженность и заемные средства в сумме 808 643 за 2016 год, 1 238 604 за 2015 год.

Показатель задолженности в 2016 году возрос на 70 039 руб., по сравнению с 2015 годом, а заемные средства, наоборот, в 2016 году составляют 0, а это на 500 000 руб. меньше, чем в 2015 году. Это говорит о том, что предприятие идет по пути упрочнения финансовой устойчивости, но на данный момент этот показатель все же нестабилен.

Текущая ликвидность предприятия. Для расчета этого показателя необходима формула:

$$K_{л}=OK:ТО, \quad (2.2)$$

Где  $K_{л}$  – это коэффициент ликвидности

ОК – величина оборотного капитала

ТО – величина текущих обязательств

Подставим показатели, имеющиеся в приложении А, за 2016 год в формулу (2. 2):

$$K_{л}=2\,304\,591:1\,943\,397=1,18$$

Подставим показатели, имеющиеся в приложении А, за 2015 год в формулу (2.2):

$$K_{л}=3\,398\,888:2\,668\,759=1,27$$

Норма этого показателя 1,5 – 2,5. Для большинства предприятий показатель меньше единицы говорит о значительных проблемах.

На рассматриваемом предприятии в 2016 году этот показатель ниже нормы (1,18), что обусловлено наличием кредиторской задолженности и заемных средств, но сумма заемных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом стала равна 0. В то же время, этот показатель в 2015 году был лучше.

Платежеспособность предприятия рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{оп}} = (\text{Ит1} + \text{Ит2}) : (\text{Ит4} + \text{Ит5}), \quad (2.3)$$

Где Ит1 – итог по разделу 1

Ит2 – итог по разделу 2

Ит4 – итог по разделу 4

Ит5 – итог по разделу 5

Подставим показатели за 2016 год, имеющиеся в приложении А, в формулу (2.3):

$$K_{\text{оп}} = (1\,639\,248 + 2\,304\,591) : (264\,214 + 1\,943\,397) = 1,78$$

Подставим показатели за 2015 год, имеющиеся в приложении А, в формулу (2.3):

$$K_{\text{оп}} = (1\,496\,810 + 3\,398\,888) : (597\,447 + 2\,668\,759) = 1,49$$

Рекомендуемое значение этого показателя 2 и более. Эта цифра показывает, что имущество полностью покрывает долги, при этом, после погашения обязательств, производственный процесс не пострадает. Из проведенных расчетов делаем вывод, что в 2015 и в 2016 годах предприятие было неплатежеспособным, но все же в 2016 коэффициент почти приблизился к норме, что говорит о развитии предприятия. На данный момент, на мой взгляд, этот показатель уже находится в нужном состоянии.

Из проведенного анализа можно выделить сильные и слабые стороны финансов предприятия.

Сильные стороны:

- 1) Уменьшение заемных средств;
- 2) Предприятие выводит себя из положения неплатежеспособности, что говорит о его развитии в нужном направлении;

Слабые стороны:

- 1) Увеличение кредиторской задолженности;
- 2) Влияние кредиторской задолженности на платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия;

В плане угледобычи можно выделить следующее:

Сильные стороны:

- 1) Предприятие ориентировано на высокое качество реализуемого угля;
- 2) Расширение участка угледобычи;
- 3) Предоставление различных марок продукта;

Слабые стороны:

- 1) Коэффициент ликвидности ниже нормы;

Следующий пункт, на который можно обратить внимание – персонал.

Сильные стороны:

- 1) Квалифицированный руководящий состав, у всех есть высшее образование.
- 2) Сплоченный и мобильный коллектив;
- 3) Повышение квалификации в российских центрах и за рубежом;
- 4) Отсутствие высокой «текучки» кадров;

Слабые стороны:

- 1) Недостаточное количество кадров в подразделениях;

Рассматривая организационную культуру, можно заметить:

Сильные стороны:

- 1) Доминирующая ценность предприятия «Высокое качество продукции»;
- 2) Положительный климат в коллективе и на предприятии в целом;
- 3) Нормы и правила, принимаемые на предприятии;

Слабые стороны:

- 1) Не доведен до совершенства механизм взаимодействия коллектива и руководства;

Обращаясь к маркетингу предприятия, выводами служит следующее:

Сильные стороны:

- 1) Качество продукции подтверждается различными сертификатами качества;
- 2) Имидж предприятия, наработанный годами, придерживающийся всех морально – этических норм и правил в ведении бизнеса;
- 3) Доставка продукции;

Слабые стороны:

- 1) Отсутствие полноценной рекламной кампании;
- 2) Отсутствие регулярных масштабных маркетинговых исследований;

На основании вышеприведенных выводов, была составлена таблица 2.2, с сильными и слабыми сторонами предприятия.

Таблица 2.2 – Сильные и слабые стороны предприятия АО «УК Разрез Степной»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Финансовая устойчивость	1. Уменьшение заемных средств. 2. Выход из состояния неплатежеспособности.	1. Увеличение кредиторской задолженности. 2. Влияние кредиторской задолженности на финансовое состояние предприятия.
Угледобыча	1. Высокое качество реализуемого угля. 2. Предоставление разных марок угля.	1. Коэффициент ликвидности выше нормы.

Окончание таблицы 2.2	3.Расширение участка угледобычи.	
-----------------------	----------------------------------	--

1	2	3
Персонал	1.Квалифицированный руководящий состав. 2.Сплоченный коллектив. 3.Отсутствие высокой «текучки» кадров. 4.Повышение квалификации как на местном, так и на международном уровне.	1.Недостаточное количество кадров в подразделениях.
Организационная культура	1.Главная ценность предприятия «Высокое качество продукции». 2.Положительный климат в коллективе и на предприятии. 3.Нормы и правила едины для всего предприятия.	1.Не доведен до совершенства механизм взаимодействия коллектива с руководством.
Маркетинг предприятия	1.Качество продукции подтверждается сертификатами. 2.Доставка продукции. 3.Имидж предприятия сохранен за счет соблюдения всех норм ведения бизнеса.	1.Отсутствие полноценной рекламы. 2.Отсутствие регулярных маркетинговых исследований.

Проанализировав финансовое состояние предприятия и его внутреннюю среду, можно сделать вывод, что предприятие АО «УК Разрез Степной» на 2015 – 2016 гг. было в нестабильно состоянии, так как, обратив внимание на три главных пункта (финансовая устойчивость, ликвидность, платежеспособность), можно было увидеть, что все эти показатели были

ниже нормы. Все эти показатели зависят от суммы заемных средств и кредиторской задолженности, которые у предприятия есть.

Несмотря на все эти трудности, предприятие стремится вывести себя на нужный финансовый уровень и улучшить свое благосостояние, о чем говорит показатель платежеспособности в 2016 году.

### **2.3 Анализ внешней среды предприятия**

Как уже было сказано выше, анализ внешней среды предприятия позволяет выявить какие-либо критические факторы, угрозы и возможности. К угрозам можно отнести высокие налоговые ставки, дефицит бюджета, сложности в привлечении финансовых ресурсов. Финансовое положение рассматриваемого мною предприятия напрямую зависит от экономического положения в республике.

При анализе внешней среды стоит обратить внимание на такой вид анализа, как STEP-анализ. Такой способ анализа является инструментом, предназначенным для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия. [ Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Теория и практика эффективного управления: учебник. – М.: Литература, 2017]

Политические аспекты, изучаются потому, что они являются регулировщиками власти, которая влияет на среду существования предприятия, а также получение ключевых ресурсов для продолжения его деятельности.

Изучение экономических аспектов – это создание картины распределения ресурсов на государственном уровне, которая является важнейшим условием деятельности государства.

С помощью социального компонента, выявляются потребительские предпочтения.

Целью исследования технологического компонента, принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые, чаще всего,

становятся причинами изменений и потерь на рынке, а также появлению новой продукции.

STEP-анализ изучает исключительно макросреду, которая представлена огромным количеством факторов, но из общего числа принято рассматривать четыре основных:

- 1) Политические факторы: какие угрозы со стороны власти могут быть у предприятия; какие возможности создает политическая обстановка и динамика ситуации; каковы главные тенденции, влияющие на деятельность предприятия.
- 2) Состояние экономики: как влияет экономическая ситуация на развитие и деятельность предприятия; какой прогноз дают экономисты на будущее развитие экономики.
- 3) Социально-культурные особенности: в чем особенности культуры социума в данное время; что должно учитываться в работе.
- 4) Научно-техническая среда: насколько предприятие технически подготовлено; как зависит деятельность предприятия от нововведений в технике; какова динамика технического развития в отрасли и на предприятии.

Все собранные данные рисуют общую картину происходящего вокруг предприятия и обращают внимание руководителя на самые важные аспекты, которые напрямую могут влиять на развитие и деятельность предприятия.

На основе данной информации и STEP-анализа, составим таблицу 2.3 для АО «УК Разрез Степной»

Таблица 2.3 – STEP- анализ для АО «УК Разрез Степной»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
1.Поддержка государством угольных предприятий Сибири. 2.Упрочнение связей с другими	1.Повышение уровня конкуренции. 2.Экономический кризис. 3.Величина заработной платы.



странами, так как экспорт угля с предприятия развивается. 3. Политическая нестабильность. Окончание таблицы 2.3	4. Рост инфляции. 5. Изменение курса национальной валюты.
1	2
Социально – культурные факторы	Технологические факторы
1. Представление клиентов о предприятии. 2. Уровень финансового благополучия предприятий – потребителей.	1. Информационные технологии. 2. Повышение уровня оснащения. 3. Совершенствование уже применяемых технологий.

В таблице 2.3 были рассмотрены факторы, которые непосредственно влияют на развитие рассматриваемого предприятия.

Для более точного анализа внешней среды, составим матрицу профиля внешней среды, с помощью таблицы 2.4.

Метод составления профиля внешней среды заключается в следующем: в матрицу (таблица 4) заносим факторы внешней среды. Каждому из факторов назначается оценка важности и оценка влияния на предприятие, где 3- высокая важность, 2- средняя, 1- низкая важность; направленность влияния, где +1 – позитивная направленность, -1 – негативная. Степень важности рассчитывается перемножением трех показателей.

Таблица 2.4 – Матрица профиля внешней среды АО «УК Разрез Степной»

Факторы	Важность	Влияние	Направленность влияния	Степень важности
1	2	3	4	5
<b>Политические факторы</b>	-	-	-	<b>+13</b>
1. Поддержка государством угольных предприятий Сибири.	3	2	+1	6

2. Упрочнение связей с другими государствами.	3	3	+1	9
---	---	---	----	---

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5
3.Политическая Нестабильность.	2	1	-1	-2
<b>Социально – культурные факторы</b>	-	-	-	<b>+13</b>
1.Представление клиентов о предприятии.	2	2	+1	4
2.Уровень финансового благополучия предприятий – потребителей.	3	3	+1	9
<b>Экономические факторы</b>	-	-	-	<b>-25</b>
1.Повышение уровня конкуренции.	2	2	-1	-4
2.Экономический кризис.	3	3	-1	-9
3.Величина заработной платы.	2	3	+1	6
4.Рост инфляции.	3	3	-1	-9
5.Изменение курса национальной валюты.	3	3	-1	-9
<b>Технологические факторы</b>	-	-	-	<b>+27</b>
1.Информационные технологии	3	3	+1	9
2.Повышение уровня оснащения.	3	3	+1	9
3.Совершенствование применяемых технологий	3	3	+1	9

На основании матрицы профиля внешней среды предприятия, представленной в таблице 2.4, составим профиль предприятия АО «УК Разрез Степной» в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Профиль предприятия АО «УК Разрез Степной»

Факторы	Степень важности	Влияние	Действия
1	2	3	4
<b>Политические факторы</b>	<b>+13</b>		
1.Поддержка государством угольных предприятий Сибири.	+6	Возможность получения дополнительных средств на развитие	Привлечение средств, с учетом рисков
2.Упрочнение связей с другими государствами.	+9	Возможность получения большей прибыли	Увеличение экспорта продукции
3.Политическая нестабильность	-2	Новые варианты сотрудничества	Рассмотрение новых контактов с новыми предприятиями
<b>Социально – культурные особенности</b>	<b>+13</b>		
1.Представление	+4	Повышение количества клиентов	Увеличение доли на рынке
Продолжение таблицы 2.5 предприятия.			
1	2	3	4

2.Уровень финансового благополучия предприятий – потребителей.	+9	Получение большей прибыли	Улучшение финансовой устойчивости предприятия
<b>Экономические факторы</b>	<b>-25</b>		
1.Повышение уровня конкуренции	-4	Уменьшение количества клиентов	Изменение конкурентного поведения
2.Экономический кризис	-9	Уменьшение реального дохода	Разработка кризисной политики
3.Величина заработной платы	+6	Увеличение количества кадров	Увеличение числа рабочих мест
4.Рост инфляции	-9	Уменьшение дохода	Разработка кризисной политики
5.Изменение курса национальной валюты	-9	Повышение стоимости продукции	Максимизация усилий на продажи
<b>Технологические факторы</b>	<b>+27</b>		
1.Информационные технологии	+9	Повышение количества клиентов	Действия по распространению информации о предприятии

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4
2.Повышение уровня оснащения	+9	Улучшение качества продукции	Внедрение новых технологий
3.Совершенствование уже применяемых технологий	+9	Улучшение качества продукции	Развитие внедренных технологий

Рассмотрев матрицу (таблица 2.4) и профиль (таблица 2.5) внешней среды АО «УК Разрез Степной», можно сделать вывод, что наибольшую угрозу и негативное влияние для предприятия представляют экономические факторы. А самыми положительными являются технологические факторы, которые, при достаточном развитии, смогут принести предприятию еще большую прибыль, а также предоставить высокие возможности развития.

Из проведенного STEP-анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) Для обеспечения более устойчивого финансового состояния, необходимо снизить размеры кредиторской задолженности и заменых средств.
- 2) Для повышения ликвидности предприятия, также, необходимо снизить кредиторскую задолженность, и, возможно, пересмотреть ценовую политику.
- 3) Платежеспособность предприятия имеет положительную динамику и ее показатель приближен к норме, но на мой взгляд, необходимо чтобы этот показатель был у верхней границы нормы, для уверенности предприятия в своем финансовом положении.
- 4) Для развития предприятия будет очень полезной государственная поддержка и укрепление связей с зарубежными предприятиями.
- 5) Повышение уровня финансовой обеспеченности предприятий – потребителей, также приведет к повышению прибыли предприятия.

# ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «УК РАЗРЕЗ СТЕПНОЙ»

## 3.1 Выбор направления развития АО «УК Разрез Степной»

Выбор направления развития предприятия начинается с поиска ответов на три основных вопроса:

- 1) В каком направлении должно развиваться предприятие?
- 2) Как изменится ситуация после изменений?
- 3) Как это скажется на предприятии?

Так как АО «УК Разрез Степной» компания угольная и занимается добычей угля, то, соответственно, она ориентирована на повышение добычи угля, расширение территорий для угледобычи и повышение уровня прибыли от реализации угля.

Для того, чтобы понять как изменится ситуация и как изменения скажутся на предприятии, необходимо провести исследование сильных и слабых сторон предприятия с помощью SWOT-анализа.

На первом этапе исследования выделим возможности предприятия и угрозы, которые могут появиться. Отразим результаты в таблице 3.1

Таблица 3.1 – SWOT-анализ АО «УК Разрез Степной»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1)Укрепление позиций на рынке углесбыта. 2)Большое количество постоянных покупателей 3)Выгодное сотрудничество с другими предприятиями	1)Недостаточное количество рекламы. 2)Финансовые показатели ниже нормы.
Окончание таблицы 3.1 были	
1	2

Внешние возможности	Внешние угрозы
1)Привлечение новых клиентов. 2)Разработка новой ценовой политики.	1)Рост конкуренции. 2)Снижение доходов постоянных предприятий – потребителей.

С помощью таблицы 3.1, были выявлены угрозы и возможности предприятия, что поможет перейти ко второму этапу анализа.

Вторым этапом анализа будет проведение качественной оценки внутренней среды АО «УК Разрез Степной». Полученные данные отразим в таблице 3.2. Для этого необходимо дать оценку вероятности колебания факторов внутренней среды. Данная вероятность оценивается от 1-5, где 1 – минимальная вероятность изменений, 5 – максимальная вероятность. В таблице будут представлены пункты: значимость, оценка и взвешенная оценка в баллах. Взвешенная оценка определяется путем перемножения значимости и оценки.

Таблица 3.2 – SWOT-взвешенная оценка АО «УК Разрез Степной»

	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах
<b>Сильные стороны</b>			
1	2	3	4
1.Укрепление позиций на рынке	5	4	20
2.Постоянные покупатели	5	4	20
3.Выгодное сотрудничество	4	4	16



## Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4
4.Стабильная прибыль	5	5	25
<b>Итого</b>	-	-	81
<b>Слабые стороны</b>			
1.Недостаток рекламы	3	2	6
2.Низкие финансовые показатели	4	4	16
<b>Итого</b>	-	-	22
<b>Возможности</b>			
1.Привлечение новых клиентов	4	4	16
2.Разработка новой ценовой политики	5	2	10
<b>Итого</b>	-	-	26
<b>Угрозы</b>			
1.Рост конкуренции	4	3	12
2.Снижение доходов потребителей	5	4	20
<b>Итого</b>	-	-	32

На основании данных предыдущих таблиц (таблица 3.1 и таблица 3.2), проведем расширенный SWOT-анализ и составим таблицу 3.3

Таблица 3.3 – Расширенный SWOT-анализ предприятия АО «УК Разрез Степной»

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Возможность	Как только произойдет укрепление позиций на рынке, на предприятие придут новые клиенты, которые, в свою очередь, будут способствовать улучшению финансового положения предприятия и увеличению прибыли. Для удержания клиентов, будет необходимо пересмотреть ценовую политику и тогда новые клиенты станут постоянными потребителями продукции предприятия.	Разработка рекламы, развитие маркетинговой стороны предприятия поможет, также привлечь новых потребителей, повысит спрос на продукцию, тем самым помогая предприятию улучшить свое нестабильное финансовое состояние.
Угрозы	При появлении новых клиентов, произойдет повышение конкуренции, и потребитель начнет выбирать, где для него приобретение аналогичной продукции будет более выгодным. Для уменьшения вероятности появления такой угрозы стоит предусмотреть конкурентное поведение в такой ситуации и продумать варианты для удержания своих клиентов.	Для того, чтобы продукция оставалась доступной для предприятий – потребителей, нужно исключить угрозу снижения их платежеспособности. Для этого необходимо продумать ценовую политику и систему скидок для постоянных потребителей среди таких предприятий. Это позволит не только не потерять уже существующих клиентов, но и приобрести новых, чем, в свою очередь, повысит свои доходы.

После проведенных исследований, на основании выявленных параметров (в таблицах 3.1, 3.2 и 3.3), можно сделать множество выводов по выбору направления деятельности предприятия АО «УК Разрез Степной». Выявлены основные причины, которые негативно влияют на экономическое развитие предприятия, а также рассмотрены параметры, которые в дальнейшем будут учтены при разработке стратегии предприятия. Выводы заключаются в следующем: предприятию необходимо обратить внимание на свою финансовую устойчивость, поиск новых потребителей, упрочнение своих конкурентных позиций, а также на проведение эффективной рекламы.

### **3.2 Разработка стратегии развития предприятия**

Для того, чтобы правильно разработать стратегию развития, необходимо проанализировать ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха - это действия по реализации стратегии, конкурентные способности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечивать, чтобы добиться успехов и улучшить свое финансовое положение.

Ключевым факторам успеха предприятие должно уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал предприятия на рынке, а также конкурентные способности, от которых зависит прибыль предприятия. [ Магомедов М. Д., Алексейчева Е. Ю., Костин И. Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров, 2013]

Проведем анализ ключевых факторов успеха АО «УК Разрез Степной» и занесем результаты в таблицу 3.4

Таблица 3.4 – Ключевые факторы успеха для АО «УК Разрез Степной»

Основные группы	Ключевые факторы успеха
1	2
Зависимость от технологий	1)Разработки новых технологий добычи; 2)Совершенствование уже применяемых технологий;
Реализация продукции	1)Постоянные покупатели продукции; 2)Прочные позиции на рынке;
Маркетинг	1)Гарантии для покупателей; 2)Высокая квалификация сотрудников отдела сбыта;
Профессиональные навыки	1)Степень знания технологии добычи; 2)Способность быстро находить покупателей продукции;
Организационные возможности	1)Уровень информационных систем; 2)Способность быстро принимать решения в изменяющихся условиях;
Прочие	1)Хорошая репутация предприятия;

Рассмотрев таблицу 3.4, можно прийти к следующим выводам:

- 1) Предприятие АО «УК Разрез Степной» находится под влиянием экономических факторов, но способно быстро реагировать на ситуацию и принимать решения.
- 2) У предприятия, за годы работы, сложилась хорошая репутация.
- 3) Технология добычи полностью отработана и обеспечивает гарантии на продукцию для покупателей.
- 4) Предприятие имеет прочные позиции на рынке.
- 5) АО «УК Разрез Степной» успешно совершенствует уже применяемые технологии добычи и реализации своей продукции.

Перейдем, непосредственно, к одному из этапов разработки стратегии, который был описан выше в данной работе, а именно, к формулированию стратегии.

Стратегию для развития предприятия будем формулировать исходя из данных SWOT- анализа, STEP-анализа, расширенного анализа внутренней и внешней среды предприятия.

По данным проанализированных параметров, для изучаемого предприятия, при разработке стратегии необходимо учесть те пункты, которые остро влияют на развитие предприятия, их должна обеспечить стратегия развития, а именно:

- 1) Улучшение финансового состояния;
- 2) Проведение эффективной рекламы;

На предприятии, АО «УК Разрез Степной» внедрена стратегия постоянного роста, то есть за каждый отчетный период предприятие должно добывать на 100 тонн угля больше, чем в предыдущем.

Исходя из предыдущих выводов, данная стратегия как нельзя лучше подходит для данного предприятия. С помощью нее предприятие сможет преодолеть свои трудности. По моему мнению, данная стратегия не совсем совершенна, поэтому стоит рассмотреть приведенные выше пункты, на которые стоит обратить внимание. И, в свою очередь, доработать стратегический план предприятия. Для этого необходимо проследить денежный поток и предложить варианты по маркетингу.

### **Улучшение финансового состояния предприятия**

Для улучшения своего финансового состояния необходимо проанализировать чистый денежный поток предприятия и проследить динамику финансов, в изучаемом, 2016 году.

Для того, чтобы подставить данные в формулу (3.1), рассчитаем денежный поток АО «УК Разрез Степной», на основе бухгалтерского баланса, по формуле:

$$\Delta Д = (\Delta П - \Delta ТА + \Delta ТП) + (-\Delta ВОА) + (\Delta СК + \Delta ЗК),$$

(3.1)

Где  $\Delta П$  – изменение нераспределенной прибыли;

$\Delta ТА$  – изменение текущих активов, без учета денежных средств;

$\Delta ТП$  – изменение текущих пассивов;

$\Delta ВОА$  – изменение внеоборотных активов;

$\Delta СК$  – изменение собственного капитала без учета нераспределенной прибыли;

$\Delta ЗК$  – изменение заменного капитала;

Где  $\Delta П - \Delta ТА + \Delta ТП$  – денежный поток от операционной деятельности, а  $(-\Delta ВОА)$  и  $\Delta СК + \Delta ЗК$  – потоки от инвестиционной и финансовой деятельности.

Используя формулу (3.1) и основные экономические показатели (приложение А, Б), рассчитает чистый денежный доход АО «УК Разрез Степной» за 2016 год:

$$\Delta Д = (1\,522\,816 - 2\,302\,972 + 876\,687) + (-1\,639\,248) + (213\,413 + 1\,330\,924) = 96\,531 + (-1\,639\,248) + 1\,544\,337 = 1\,620$$

Из проведенных расчетов следует, что отток средств, связанный с инвестиционной деятельностью АО «УК Разрез Степной» за 2016 год составил (- 1 639 248 руб.). Денежный поток средств от оперативной деятельности составил (96 531 руб.). В результате можно увидеть, что совокупность поступлений денежных средств на предприятие от всех видов хозяйственной деятельности, является положительным (1 620 тыс. руб.).

Это говорит о том, что финансовая динамика на предприятии положительная и предприятие предпринимает действия по улучшению своего финансового состояния и идет по пути увеличения денежных потоков в компанию.

### Проведение эффективной рекламы.

Для того, чтобы провести эффективную рекламу, необходимо рассчитать все затраты. Для этого в таблице 10 отразим затраты предприятия АО «УК Разрез Степной» на проведение рекламы.

Таблица 3.5 – Затраты на проведение рекламы для предприятия АО «УК Разрез Степной» за 2016 год

Рекламное средство	Материальные составляющие расходов рекламной акции		Расчет расходов с учетом регулярности выхода	
	Наименование расходов	Стоимость руб./мес	Расчет	Итог, руб.
Размещение баннеров	Размещение одного баннера	23 000	23000*12 месяцев	276 000
Поддержка сайта	Выведение в первые строки при поиске в интернете	2 000	2 000*12 месяцев	24 000
Реклама в газетах	Одно объявление	750	750*12 месяцев	9 000
Реклама на телевидении	Выход ролика 5 раз в день	33 000	33 000*12 месяцев	396 000
Общая стоимость расходов		58 750		705 000

На основе данных таблицы 3.5, можно сделать вывод о том, что самым малозатратным методом проведения рекламы являются объявления в газетах и размещение рекламы в интернете. Для этого, нужно разместить объявление

в самой популярной газете и на одном из популярных сайтов, это уже будет работать на продвижение предприятия.

Но по статистике, самыми эффективными методами рекламы, все же, являются телевидение и реклама на баннерах, поэтому необходимо будет сократить затраты на данный вид рекламы, а именно, разместить объявление на телевидении на шесть месяцев, а не на двенадцать и разместить баннер на улице, так же, на шесть месяцев.

Рассчитаем измененные параметры и отразим их в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Сокращение затрат на проведение рекламы для предприятия АО «УК Разрез Степной»

Рекламное средство	Материальные составляющие расходов рекламной акции		Расчет расходов с учетом регулярности выхода	
	Наименование расходов	Стоимость за месяц, руб.	Расчет	Итог, руб.
Размещение баннеров	Размещение одного баннера	23 000	23000*6 месяцев	138 000
Поддержка сайта	Выведение в первые строки при поиске в интернете	2 000	2 000*12 месяцев	24 000
Реклама в газетах	Одно объявление	750	750*12 месяцев	9 000
Реклама на телевидении	Выход ролика 5 раз в день	33 000	33 000*6 месяцев	198 000
Общая стоимость расходов		58 750		369 000

На основе данных, полученных в таблице 3.6, можно увидеть, что затраты на проведение рекламы для предприятия АО «УК Разрез Степной» сократились на 336 000 руб. и теперь составляют 369 000 руб.



### 3.3 Оценка разработанной стратегии развития предприятия

По всем данным анализа, проведенного на протяжении выполнения выпускной квалификационной работы, были выявлены основные причины, которые негативно влияют на деятельность предприятия АО «УК Разрез Степной» и была разработана стратегия развития данного предприятия, которая направлена на укрепление конкурентоспособности, сокращение затрат и повышение прибыли предприятия.

Для оценки, разработанной в данной работе стратегии, произведем расчет ее чистой приведенной стоимости (NPV) на период 2016 – 2019гг.

Формула NPV:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+D)^1} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n}$$

(3.2)

Где n – временной период;

CF – денежный поток;

D – ставка дисконтирования;

Уточним данные для формулы (3.2):

Временной период будет равен 3 годам;

Ставка дисконтирования будет составлять 10%;

Применим формулу NPV для расчета эффективности выбранной стратегии развития предприятия.

Рассмотрим три годовых периода и три денежных потока.

Первый поток составляет 1 639 248 – это инвестиция в данный год; второй поток составляет 369 000 (проведение рекламы); третий поток – 1 620 тыс. руб (денежный поток).

$$NPV = \frac{1620_1}{(1+0,1)^1} + \frac{3240_2}{(1+0,1)^2} + \frac{4860_3}{(1+0,1)^3}$$

Расчет NPV эффективности разработанной стратегии для предприятия АО «УК Разрез Степной» за период 2016 – 2019 гг. отразим в таблице 3.7

Таблица 3.7 - Расчет NPV эффективности разработанной стратегии для предприятия АО «УК Разрез Степной» за период 2016 – 2019 гг

Год	Исходящие потоки, тыс. руб.	Входящие потоки, тыс. руб.	Ставка дисконтирования (10%)	Фактор	Сумма, тыс. руб.
0	1 639 248	-	1	1	1 639 248
1	1 620	1 620	$1/(1,10)^1$	0,90	1 458
2	1 620	3 240	$1/(1,10)^2$	0,83	1 344,6
3	1 620	4 860	$1/(1,10)^3$	0,75	1 215
Итого					1 635 230

Рассмотрев таблицу 3.7, можно прийти к выводу, что разработанную стратегию можно принять, так как NPV больше нуля (1 635 230 руб.), а это говорит о том, что данная стратегия поможет предприятию в развитии и увеличении прибыли.

Средства, которые выделяются на решение проблем предприятия, должны быть распределены таким образом, чтобы в дальнейшей деятельности таких проблем больше не возникало.

Стратегия развития предприятия указывает, на что нужно обратить внимание сегодня, чтобы успешно функционировать завтра. Как и любое предприятие АО «УК Разрез Степной», ставит перед собой цель повысить свои доходы, конкурентоспособность и завоевать большую часть рынка углесбыта.

Любое предприятие, чтобы оставаться прибыльным должно заботиться о своем имидже и репутации, что немаловажно для потребителей. На рынке углесбыта потребители обращают внимание на более низкие цены, но не

забывают о качестве. Предоставление более низкой цены, чем у конкурентов очень малая часть того, что необходимо предприятию. Потребителям необходимо знать, что предприятие предлагает не только гибкую ценовую политику, но и высокое качество своей продукции.

Также, если говорить о более быстром развитии предприятия, необходимо ориентироваться не только на постоянных клиентов, но и на клиентов из других регионов, с другим уровнем экономики. Не стоит забывать о клиентах из других стран, что еще более улучшит финансовое состояние компании не только за счет повышения прибыли, но и за счет возможного выгодного сотрудничества с более развитыми и крупными предприятиями.

Как уже говорилось ранее, решением всех перечисленных задач могут быть такие шаги как:

- 1) Для упрочнения конкурентных позиций необходимо пользоваться опытом более успешных и крупных предприятий;
- 2) Возможно открытие филиалов компании в других регионах, в которых возможна добыча каменного угля открытым способом.
- 3) Модернизация технологического состояния предприятия, оснащение новой техникой.
- 4) Освоение новых технологий обогащения и добычи угля;
- 5) Для проведения эффективной рекламы, предприятию необходимо усилить проведение рекламных кампаний на телевидении, в интернете, газетах, а так же разместить баннеры по городу.
- 6) Предпринять меры по повышению уровня платежеспособности предприятия.

Подводя итог всему вышесказанному, а также проведенному анализу предприятия, можно сказать, что разработанная предприятием стратегия постоянного роста на самом деле является эффективной. Проведенные расчеты и анализы по разработке стратегии, в полной мере подтверждают это.

В конечном итоге предприятие получает достаточную прибыль, которая с каждым годом будет расти, благодаря грамотным действиям руководства и слаженной работе коллектива.

Стоит сказать еще и о том, что в скором времени предприятие сможет укрепить свои конкурентные возможности и сможет занять лидирующую позицию не только на рынке местного уровня, но и на зарубежных рынках.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Необходимость разработки стратегии предприятия, обусловлена тем, что она определяет долгосрочные цели и долгосрочные мероприятия по развитию предприятия.

Деятельность любого предприятия всегда изменяется под воздействием каких – либо факторов, которые влияют на развитие предприятия. Таким образом, внешняя среда предприятия – это совокупность действующих сил, которые не находятся под контролем предприятия и могут оказывать влияние на функционирование предприятия.

Значение выработки стратегии, позволяющей фирме выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно велико. В условиях жесткой конкуренции и быстроменяющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и вырабатывать долгосрочную стратегию. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, ежедневно решая внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. В настоящее время исключительно важна стратегия, обеспечивающая адаптацию фирмы к быстроменяющейся окружающей среде.

Современные темпы изменений в экономике и потребность в экономических знаниях из всех методов планирования обуславливают необходимость стратегического планирования, формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству средство создания плана на длительный срок и дает основу для принятия решений. Знание цепей развития предприятия помогает уточнить наиболее подходящие пути их достижения и способствует снижению риска при принятии решения.

Внутренняя среда предприятия тоже играет немаловажную роль в разработке стратегии предприятия, и не только в этом. Некоторые параметры внутренней среды организации являются очень весомыми аргументами для выбора того или иного направления деятельности предприятия.

Стоит сказать о том, что разработка стратегии происходит именно во внутренней среде предприятия, назначенными для этого сотрудниками совместно с руководством предприятия. От них, их квалификации и

отработанных навыков работы во многом зависит не только разработка и внедрение стратегии на предприятии, но и результат всей деятельности, в общем.

Актуальность темы заключалась в обосновании необходимости разработки стратегии развития для любого предприятия и была доказана.

Целью выпускной квалификационной работы была разработка стратегии развития предприятия, и она была выполнена.

В связи с поставленной целью, в работе были решены следующие задачи:

- 1) Исследовать теорию вопроса и методику разработки стратегии развития предприятия;
- 2) Выполнить стратегический анализ деятельности объекта исследования;
- 3) Разработать свою стратегию развития для исследуемого предприятия;
- 4) Дать оценку разработанной стратегии развития предприятия;

Предполагаемый результат был достигнут, а именно – разработана стратегия развития предприятия, успех которой был подтвержден проведенными расчетами.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрютина, М. С. Экономика предприятия: учебник/ М. С Абрютина.  
– М.: «Дело и Сервис», 2010.

2. Баринов, В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. – М.: КНОРУС, 2005.
3. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции// Маркетинг в России и за рубежом – 2009. -№4 (48).
4. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент. Теория и практика эффективного управления: учебник. – М.: Литература, 2017.
5. Болотов, С. П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. Пособие. – СПб.: Нева, 2008
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление.: Учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент». – Москва: Гардария, 2017.
7. Ворст, И., Ревентлоу, П. Экономика фирмы. – М.: Высшая школа, 2003.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2005.
9. Генер, Н. Г. Экономика предприятия: учебное пособие/ Н. Г Генер; УГЛТУ – Екатеринбург, 2009.
- 10.Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент: практическое пособие. – М.:Вузовский учебник, 2008.
- 11.Градова, А. П. Экономическая стратегия фирмы/СПБ, 2005.
- 12.Грузинов, В. П. Экономика предприятия: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2008.
- 13.Ефремов, В. Ф. Стратегическое планирование в бизнес – системах. – М.: «Фнирепс»,2007.
- 14.Костин, С. Е. Решение экономических проблем предприятия с помощью анализа бизнес-процессов// Молодой ученый. – 2016.-№7
- 15.Кукурин, С. Н, Поздняков В. Я, Васильева Е. С. Планирование деятельности на предприятии. – М.: Юрайт, 2013.

16. Лютер, Е. В. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИВАКО Аналитик, 2012.
17. Магомедов, М. Д, Алексейчева Е. Ю, Костин И. Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров, 2013.
18. Мироненко, В. О, Стратегическое планирование, его значение и этапы//Молодой ученый. – 2017. - №12. – С. 331 - 333
19. Останин, В. Финансовое состояние предприятия: пути улучшения// Экономист. – 2010. - №7.
20. Образцова, О. И. Статистика предприятий и бизнес – статистика: учебное пособие, СПб, 2011.
21. Подъяблонская, Л. М. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятия.// Финансы. 2010. №12. 18-20 с.
22. Рябова, Т. Ф. Социально – экономические проблемы предприятия // Промышленность. – 2009.
23. Решецкий, В. Экономический анализ и расчет инвестиционных проектов: Учебное пособие. Калининград; Янтарный сказ, 2011.
24. Савицкий, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г. В Савицкий. – Минск: ООО Новое знание, 2010.
25. Сухарев, О. С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник для студентов вузов. – М.: Экзамен, 2014.
26. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА – М, 2005.
27. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник – 7-е изд., испр. и доп. – Москва, 2016.
28. Официальный сайт АО «УК Разрез Степной» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stepnoi.ru>
29. Википедия [Электронный ресурс]: Планирование на предприятии – Режим досутпа: [https://ru. Wikipedia.org /wiki/ Планирование\\_на\\_предприятии](https://ru.wikipedia.org/wiki/Планирование_на_предприятии)



30.Сизонс М. Управление стратегическим планированием

[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.citystrategy.ru>

31.Виды финансовых стратегий. Процесс формирования. [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <http://www.smartfinances.ru/sfans-444-1/n-html>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Бухгалтерская отчетность АО «УК Разрез Степной»

ИНН 1903021363 за 2016 год

**Наименование организации** – Акционерное общество «Угольная компания» «Разрез Степной»

**ИНН** – 1903021363

**Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД -**  
05. 10. 11 Добыча антрацита открытым способом

**Код по ОКПО** – 39082824

**Форма собственности (по ОКФС)** – 16 Частная собственность

**Организационно – правовая форма (по ОКОПФ)** – 12267 Непубличные акционерные общества

**Тип отчета** – Полный

**Единица измерения** – 384 Тысяча рублей

**Состав отчетности** – Бухгалтерский баланс; Отчет о финансовых результатах; Отчет об изменении капитала; Отчет о движении денежных средств;

**Продолжение приложения А**

**Бухгалтерский баланс**

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015 года
-------------------------	---------------	-----------------------	----------------------------

		года	
<b>АКТИВ</b>			
<b>1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	1 544 390	1 454 920
Финансовые вложения	1170	3 977	3 977
Отложенные налоговые активы	1180	90 881	37 913
Итого по разделу 1	1100	1 639 248	1 496 810
<b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	1 270 624	298 485
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	14	14 795
Дебиторская задолженность	1230	963 268	1 829 812
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	515 898
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 619	701 000
Прочие оборотные активы	1260	69 065	38 898
Итого по разделу 2	1200	2 304 591	3 398 888
<b>БАЛАНС</b>	1600	3 943 839	4 895 698
<b>ПАССИВ</b>			
<b>3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		<b>Окончание приложения А</b>	
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	203 250	203 250
Резервный капитал	1360	10 163	10 163

Нераспределенная прибыль	1370	1 522 816	1 416 079
Итого по разделу 3	1300	1 736 229	1 629 492
<b>4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	0	500 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	264 214	97 447
Итого по разделу 4	1400	264 214	597 447
<b>5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	1 066 710	1 813 029
Кредиторская задолженность	1520	808 643	738 604
Оценочные обязательства	1540	68 044	117 126
Итого по разделу 5	1500	1 943 397	2 668 759
<b>БАЛАНС</b>	1700	3 943 839	4 895 698

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка	2110	3 030 764	( 2 001 726)
Выручка отражается за минусом НДС, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(1 866 665)	1 381 698
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 164 099	(302 424)
Коммерческие расходы	2210	(290 306)	(137 084)
Управленческие расходы	2220	(144 613)	942 190
Прибыль (убыток) от продаж	2200	729 180	19 931
Проценты к получению	2320	26 470	(133 301)
Проценты к уплате	2330	(203 063)	12 496
Прочие доходы	2340	93 716	(205 475)
Прочие расходы	2350	(121 232)	635 841
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	525 071	(123 480)
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(123 480)
В т.ч постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-8 783	-4 770
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	166 767	31 144
Изменение отложенных налоговых активов	2450	52 968	22 686
Прочее	2460	2 847	3 853
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	408 425	500 050
Финансовый результат периода	2500	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет об изменениях капитала

<b>1. Движение капитала</b>					
Уставный капитал	Собственные акции	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль	Итого
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3200)</b>					
203 250	(0)	0	10 163	1 416 079	1 629 492
<b>(2016 год)</b>					
Увеличение капитала – всего: (3310)					
0	0	0	0	408 425	408 425
В том числе чистая прибыль (3311)				408 425	408 425
Переоценка имущества (3312)		0		0	0
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
Дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
Увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
0	0	0		0	
Реорганизация юридического лица (3316)					
0	0	0	0	0	0
Уменьшение капитала – всего: (3320)					
(0)	0	(0)	(0)	(301 668)	(301 668)
В том числе: убыток (3321)				(0)	(0)
Переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
<b>Окончание приложения В</b>					
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала		(0)		(1 688)	(1 688)

(3323)					
Уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
Уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	0		0	(0)
Реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
Дивиденды (3327)				(300 000)	(300 000)
Изменения добавочного капитала (3330)		0	0	0	
Изменения резервного капитала (3340)			0	0	
<b>Величина капитала на 31 декабря 2016 года (3300)</b>					
203 250	(0)	0	10 163	1 522 816	1 736 229
<b>Чистые активы</b>					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года		На 31 декабря 2015 года	
Чистые активы	3600	1 736 228		1 629 491	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>		
Поступления – всего	4110	3 756 405
В том числе:		
От продажи продукции, товаров, работ, услуг	4111	3 580 703
Арендных платежей, роялти и т.д	4112	0
От перепродажи финансовых вложений	4113	0
Прочие поступления	4119	175 702
Платежи – всего	4120	(3 181 018)
В том числе:		
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы	4121	(2 042 329)
В связи с оплатой труда работников	4122	(554 323)
Процентов по долговым обязательствам	4123	(200 109)
Налога на прибыль организации	4124	(68 766)
Прочие платежи	4129	(315 491)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	575 387
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>		
Поступления – всего	4210	996 802
В том числе:		
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	0
От продажи акций других организаций	4212	0
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг	4213	963 510
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям	4214	33 292
Прочие поступления	4219	0
Платежи – всего	4220	(722 297)



В том числе:		
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(274 685)
В связи с приобретением акций других организаций	4222	(0)
В связи с приобретением долговых ценных бумаг	4223	(447 612)
Процентов по долговым обязательствам	4224	(0)
Прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	274 505
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>		
Поступления – всего	4310	2 061 000
В том числе:		
Получение кредитов и займов	4311	2 061 000
Денежных вкладов собственников	4312	0
От выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0
От выпуска облигаций, векселей и других ценных бумаг	4314	0
Прочие поступления	4319	0
Платежи – всего	4320	(3 610 273)
В том числе:		
Собственникам в связи с выкупом у них акций организации или их выходом из состава участников	4321	(0)
<b>Окончание приложения Г</b>		
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников	4322	(300 000)
В связи с погашением векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и	4323	(3 310 273)

займов		
Прочие платежи	4329	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-1 549 273
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	4400	-699 381
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>	4450	0
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>	4500	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	0